

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

N á k u p n í s t r a t e g i e v e f i r m ě A l l p a c k s . r . o .

Purchasing strategy in the company Allpack s.r.o.

Číslo závěrečné práce
DP – PE – KPE - 200806

ANDREA BURIÁNOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jaromír Švihovský., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant : Ing. Petr Burián , general director

Počet stran 59
Počet příloh 4

21.4.2008

Zadání

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL. Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne : 21. 4. 2008

.....

Andrea Buriánová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své rodině za nekonečnou podporu při studiích, dále vedoucímu diplomové práce Ing. Jaromírovi Švihovskému, který mi během tvorby velmi ochotně pomáhal, díky za jeho komentáře a odborné konzultace. A hlavně bych chtěla poděkovat vedení firmy Allpack s.r.o. za zpřístupnění diskrétních informací z jejich strategie a řízení Nákupu a jejímu celému pracovnímu kolektivu za velmi pozitivní přístup a pomoc při objasňování některých zásadních faktů.

Resumé

V mé diplomové práci jsem se snažila co nejvěrněji popsat pozici nákupčího v situaci středního podniku tedy firmy Allpack s.r.o. , zabývající se výrobou kartónových obalů.

Po obecném popisu významu nákupního oddělení pro firmu jsem se v praktické části zabývala metodikou výběru hlavního dodavatele základní výrobní suroviny, vlnité lepenky. Poukazuji na zjištěný fakt, že nakupovaný objem je jednou z hlavních příčin nevyváženého dodavatelsko – odběratelského vztahu. Relativně nízký poptávaný objem je pro některé existující dodavatele málo atraktivní a motivující pro nabídnutí nižších, konkurenčních cen. Pokud některý z dodavatelů nabízí v konkurenčním srovnání velmi nízké ceny je větší pravděpodobnost, že bude nespolehlivý v termínech dodání a odběrateli pak hrozí výkyvy v plynulosti jeho výroby, či dokonce ve splnění dodacích termínů ke svým zákazníkům. Velmi důležitým faktorem optimálního fungování nákupu je předpoklad nalezení správného vztahu mezi cenou a kvalitou nakupované komodity.

V praktické části diplomové práce jsem vytvořila postup pro výběrové řízení na nového dodavatele firmy Allpack v podmínkách středně velkého až malého odběru suroviny. Následovně jsem provedla vyhodnocení všech potenciálních dodavatelů a oslovila vítězného.

V závěru své diplomové práce jsem zhodnotila aktuální chování dodavatelů v prostředí střední firmy.

Klíčová slova

Výběrové řízení, firma, nákup, nákupčí, dodavatel, hodnocení dodavatelů, odběratel, vlnitá lepenka

SUMMARY

In my diploma work I tried to describe the situation of a buyer in the middle size company Allpack s.r.o.

After a general description of purchasing department meaning for the company, in the practical part I studied methods of main supplier selection. It was a supplier of basic producing material, corrugated base papers. I mentioned the fact, that purchasing quantity is one of the main reasons of bad supplier-customer relationship. Low requesting quantity is not for someone very attractive and motivation to offer better, competitive prices are low. On the other hand, if some of the supplier's offers a very low price, there is suspicion that he won't be reliable in delivery terms and customer is afraid of stopping the production line or there is danger of not supplying in time to their customers. It is very important to find the right point between price and quality of purchasing material.

In the practical part of my diploma work I made supplier selection for the company Allpack s. r. o. in condition of middle size or low need material quantity. In the end I marked all suppliers and found a winner.

In the end of my diploma work I described actual behaving of supplier in middle size company.

Key words

Supplier selection, company, purchasing, supplier, vendor rating, customer, corrugated base papers

Obsah

RESUMÉ.....	5
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	10
1. ÚVOD	10
2. OBECNÁ SPECIFIKACE FUNKCE NÁKUPU PRO VÝROBNÍ PODNIK. ...	11
2.1 FUNKCE A ODPOVĚDNOSTI V NÁKUPU	11
2.1.1 Výběr všech dodavatelů	14
2.1.2 Uzavírání smluv s dodavateli.	14
2.1.3 Obchodní jednání	15
2.1.4 Cenová obchodní jednání	15
2.1.5 Hodnocení dodavatelů.....	16
2.1.6 Audity u dodavatele	17
2.1.7 Řízení dodavatelských reklamací.....	18
2.2 FUNKCE ZÁSOBOVACÍ	19
2.3 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ.....	20
2.4 METODY CÍLE A ČINNOSTI STRATEGICKÉHO NÁKUPU	22
2.5 SYSTÉMY A MODERNÍ MOŽNOSTI V NÁKUPU.....	25
2.5.1 On-line výběrové řízení, e-aukce (e-nakup)	25
2.5.2 Přínosy a výhody e-aukcí	28
3 ANALÝZA NÁKUPNÍ STRATEGIE VE FIRMĚ ALLPACK S.R.O.....	30
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	30
3.2 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA GENERÁLNÍHO DODAVATELE VLNITÉ LEPENKY - ZÁKLADNÍ VÝROBNÍ SUROVINY.....	36
3.2.1 Situace v papírenském průmyslu v ČR	36
3.2.2 Výrobky z papírů a lepenek	39
3.2.3 Celkové vyhlídky v papírenském průmyslu.....	40
3.2.4 Specifikace předmětu výběrového řízení.....	41
3.2.5 Charakteristika požadovaných obchodně-dodavatelských podmínek.....	43
3.2.6 Výběr vhodných kandidátů pro výběrové řízení	44

3.2.7 Porovnání nabídek a jejich vyhodnocení	48
3.2.8 On-line výběrové řízení vlnité lepenky.....	50
3.2.9 Porovnání stávajícího a nového dodavatele.....	51
3.2.10 Závěr výběrového řízení vlnité lepenky.....	52
4. VÝHODY A NEVÝHODY NÁKUPČÍHO STŘEDNÍ FIRMY	53
4.1 OMEZENÍ Z HLEDISKA VELIKOSTI PODNIKU NAKUPOVANÝCH KOMODIT	53
5. ZÁVĚR	55
Seznam literatury	56
Seznam příloh	58

Seznam použitých zkratek a symbolů

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd	a tak dále
Dipl.-Ing.	diplomovaný inženýr
e-mail	elektronická pošta
EUWID	Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH = Evropské ekonomické služby
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung = právní forma společnosti v SRN, Společnost s ručením omezeným v podmínkách ČR
např.	například
obr.	obrázek
str.	stránka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaný
tel.	Telefon
www	world wide web = celosvětová síť
%	procento
3VVL	třívrstvá vlnitá lepenka
5VVL	pětivrstvá vlnitá lepenka
7VVL	sedmivrstvá vlnitá lepenka

1. Úvod

Oddělení nákupu patří z pohledu výrobního řetězce mezi jeden z nejdůležitějších podnikových útvarů. Je základním a prvním místem v podnikovém řetězci. Kvalita a cena výrobku a tím i úspěch firmy na trhu do jisté míry závisí na spolehlivém a levném dodavateli. Nákupčí pak musí takového dodavatele vyhledat. Musí být schopen vyjednat s ním stoprocentní kvalitu dodávek poptávané komodity za co nejnížší možnou cenu.

Úspěšné fungování oddělení nákupu závisí na správném a přesném vymezení jeho funkcí, úkolů a zodpovědností. Dále na způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných řídicích formách a hmotných procesech nákupu, na teamové aktivitě útvaru jako celku, ale i na jednotlivých pracovnících. Efektivita a účinnost nákupních procesů záleží také na druhu vyráběného výrobku nebo na předmětu prodeje a v neposlední řadě i na velikosti nakupovaného objemu dané komodity.

V praktické části této práce si kladu za úkol vyhledat hlavního dodavatele základní výrobní suroviny, vlnité lepenky pro firmu Allpack s.r.o. Použít všechny dostupné zdroje k získání informací o firmách vyrábějících tento základní materiál. Vysledovat historii cen vlnité lepenky za poslední rok 2007 a tím i odhadnout a zkontrolovat nabízené ceny. Dále se mám pokusit vyhodnotit strategicky nejlepšího dodavatele pro firmu Allpack s.r.o.

Závěrem se zamýšlím nad vyvážeností odběratelsko-dodavatelských vztahů v prostředí střední firmy. Přesněji jak hodně je znevýhodněna firma středního rozsahu v nákupním vyjednávání, když jí poptávaná množství dané komodity nejsou pro dodavatele zdaleka tak zajímavá jako u větších odběratelů. Dodavatel pak nemá motivaci udržet si kvalitní dodavatelsko odběratelský vztah s firmou středního rozsahu za každou cenu a vyjít maximálně svému zákazníkovi vstříc.

2. OBECNÁ SPECIFIKACE FUNKCE NÁKUPU PRO VÝROBNÍ PODNIK

2.1 Funkce a odpovědnosti nákupu

Protože firma Allpack je výrobní podnik, soustředím se v této práci pouze na funkci nákupu v prostředí výrobního podniku. Obecně řečeno, hlavní funkcí oddělení nákupu je zabezpečit všechny podnikové potřeby, tak aby nebyl ohrožen plynulý chod výroby a firmy jako takové. Dojde-li k výkyvům v plynulosti výroby a využití výrobních kapacit, jsou v důsledku ohroženy termíny dodávek klientům firmy a výnosnost jednotlivých zakázek

Základní funkcí nákupu (dříve zásobování) podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky a to v potřebném množství, sortimentu kvalitě času a místě.¹

Z moderní praxe nyní pozorujeme trend oddělování podnikových funkcí nákupu od zásobování. Zvláště ve velkých a nadnárodních firmách se již tato separace objevuje jako samozřejmost.

Nákup bývá často podceňovaným oddělením, ale v době tvrdé konkurence se výrobní podniky začaly na nákup orientovat. Ušetřit peníze hned na počátku výrobního řetězce je nejméně bolestný a velmi efektivní proces. Představme si, že cena výrobku je tvořena z 50% materiálovými náklady. Ušetřená každá koruna z ceny materiálu představuje 50 haléřů zisku na víc. Zdá se být velmi důležité a strategické oddělit činnosti týkající se

¹ SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002 str.225

hledání nových, kvalitnějších či levnějších dodavatelů od každodenní výrobní operativy. V praxi se z pochopitelných důvodů posouvá na přední místo zajištění momentální, velmi často krizové, materiálové potřeby výroby před strategické a dlouhodobější hledání vhodnějších dodavatelů a jejich výchovu.

Jednotliví nákupčí, kteří mají přímou zodpovědnost za plynulost výroby, mají tendence řešit spíše operativní záležitosti, jako je včas objednat či odvolat materiál dle aktuálního stavu výroby a jejího plánu. Nezbyvá jim čas, či ztrácejí motivaci pro činnosti vedoucí k vyhledání nových strategických partnerů.

Z dlouhodobějšího hlediska tím může trpět prosperita a konkurenceschopnost celé firmy. Zdá se být jako velmi vhodné tyto dvě nepopíratelně velmi důležité role nákupu zcela rozdělit a vytvořit tak dva úzce spolupracující ovšem odpovědnostně nezávislé oddělení a to nákupní strategické oddělení a oddělení zásobování nazývané často operativní nákup.

Nákup jako takový se zabývá a má zodpovědnost za následující činnosti:

- a) Výběr všech dodavatelů
- b) Uzavírání smluv s dodavateli
- c) Cenová obchodní jednání
- d) Hodnocení dodavatelů
- e) Audity u dodavatele, řízení kvality dodavatelského řetězce (Supplier chain management)
- f) Řízení dodavatelských reklamací.

2.1.1 Výběr všech dodavatelů

Pouze oddělení strategického nákupu by mělo být zodpovědné za výběr dodavatele. V praxi se většinou vytváří seznam schválených dodavatelů, kteří jsou standardizovaným způsobem prověřeni a mají povolení dodávat do firmy. Od dodavatelů, kteří nefigurují na schváleném seznamu by nikdo z podniku neměl nic objednat. Žádost o zařazení nového dodavatele do výše zmíněného seznamu pak musí projít řádným standardizovaným schvalovacím procesem.

2.1.2 Uzavírání smluv s dodavateli

Oddělení nákupu je odpovědné za uzavření výhodné smlouvy se všemi schválenými dodavateli. Měla by obsahovat veškeré požadavky na dodavatele, která jasně definují kvalitu dodávky. Za kvalitu dodávky pak můžeme považovat nejen fyzickou kvalitu dodávané komodity, ale i další dodavatelské podmínky, jako termíny dodání, minimální objednávkové množství, způsob dodání, balení, formu dodavatelského úvěru v podobě splatnosti faktur za dodaným zbožím a v neposlední řadě definici ceny komodity a její dobu platnosti.

Smlouva je ve fázi vzniku konzultována s ostatními odděleními podniku, jako jsou finance, zásobování, logistika. Důvodem je nastavení všech podmínek smlouvy tak, aby vyhovoval daným oddělením, resp. současné situaci firmy. Schválení právní formy a síly smlouvy podnikovým právníkem je pak samozřejmostí. Podpis smlouvy pak náleží jednateři či prokuristovi firmy.

Odběratel by měl být schopen za ideálních podmínek použít smlouvu uzavřenou mezi ním a dodavatelem jako účinný nástroj vymáhání finančního odškodnění, či alespoň hrozby, v případě i částečného nesplnění podmínek dodávky.

Sestavení přehledu všech uzavřených smluv a jejich archivace je většinou v kompetenci vedoucího nákupu.

2.1.3 Obchodní jednání

Strategický nákup vede obchodní jednání se stávajícími i potencionálními partnery, dohaduje dodací a platební podmínky, dohaduje se o budoucím množství odebraného materiálu či služby a také o jejich kvalitě. Cílem těchto jednání je zajistit dostatečné dodací podmínky ve vztahu ke stávající situaci podniku. Při jednání záleží na postavení odběratele na trhu a na jeho vyjednávací síle, která je z velké míry determinována poptávaným množstvím komodity v určité časové jednotce (většinou v průběhu kalendářního roku).

2.1.4 Cenová obchodní jednání

Strategický nákup je jako jediné oddělení z celé firmy zodpovědné za vyjednávání dodacích cen jednotlivých artiklů a služeb. Přebírá požadavek dodávky od jiných oddělení a na základě těchto vstupních informací se snaží vyjednat cenu. Velmi důležitým kritériem vyjednání správné ceny je obdržení přesné specifikace komodity a jejich dodacích podmínek od ostatních oddělení. Pokud se některé specifikace podcení, či dokonce opomenou, hrozí, že vyjednaná cena bude v konečném důsledku nevýhodná.

Je velmi důležité, aby jediným zodpovědným oddělením pro vyjednání a schválení nákupní ceny bylo pouze oddělení nákupu. Zabrání se tak různým paralelním jednáním, které často vedou k úniku důležitých informací z firmy od zaměstnanců ostatních oddělení. Podnik by měl mít jednotnou a ucelenou politiku chování a jednání s dodavateli, která může být kvalitně a účinně uplatňována pouze jedním oddělením

Na oddělení nákupu tedy existují databáze a archivy s ceníky jednotlivých dodavatelských firem k jednotlivým komoditám. Z těchto ceníků by měly být jednoznačně určitelné veškeré důležité podmínky definující dodávku. Jedním z nich jsou dodací podmínky INCOTERMS. INCOTERMS je zkratkou pro „International Commercial Terms“, tím je

soubor vykládacích pravidel obchodních doložek vydaný Mezinárodní obchodní komorou (ICC) určující povinnosti smluvních stran při dodávce zboží (náklady a rizika).

Tyto termíny v podobě zkratk DDU, EXW, atd. ve své podstatě zjednodušují definici dodacích podmínek tak, že při jejich použití ve smlouvách a dalších dokumentech obchodního styku odkazují na přesné definice zodpovědností na straně dodavatele, dopravce a odběratele.

2.1.5 Hodnocení dodavatelů

Nedílnou součástí jednání s dodavateli a ve své podstatě i dobrým nástrojem při vyjednávání s nimi je jejich hodnocení. Oddělení nákupu má zodpovědnost za systematické provádění hodnocení dodavatelů. V této roli funguje nákup jako centrála pro sběr informací pro periodické hodnocení dodavatelů. Každé samostatné oddělení podniku má zvláštní zodpovědnost za kontrolu svých dodavatelů.

Například příjem zboží kontroluje správnost dodaného množství v porovnání s dodacími dokumenty ke konkrétním dodávkám a zajišťuje statistiky o těchto kontrolách. Oddělení vstupní kvality zkoumá splnění kvality nakoupeného materiálu či výrobku, zda odpovídá předepsaným a požadovaným normám a opět o těchto kontrolách zpracovává statistiky. Logistika kontroluje komunikaci s dodavateli, přesnost a včasnost jejich dodávek.

Všechny zpracované statistiky se shromažďují na oddělení nákupu jako měsíční, půlroční a roční zprávy. Oddělení nákupu k těmto statistikám přidá hodnocení dodržování vyjednaných cen dodavateli. Hodnocení dodavatele se pak zkompletuje a dle standardizovaných postupů finálně vypočítá či definuje. Každý dodavatel je s tímto hodnocením obeznámen. Poté se čeká na jeho, většinou písemné, vyjádření.

V případě negativního hodnocení se od dodavatele vyžaduje zpracování reportů nápravných opatření, jejichž zavedením by se měly dodávky zlepšit. Jednotlivé firmy si určují ve svých směrnících přesné limity v hodnocení dodavatelů, které definují, jak k danému dodavateli dle dosaženého hodnocení přistupovat. Podle toho se pak následně odvíjí další případná spolupráce s dodavatelem.

2.1.6 Audity u dodavatele

Jedním z velmi důležitých nástrojů vedoucích k udržení kvality dodávané komodity je provádění nákupních auditů přímo v podniku dodavatele. Pracovníci nákupu provádějí za asistence pracovníků oddělení kvality audit procesů přímo v provozu dodavatele. K provádění auditu slouží standardizovaný formulář, který vede auditora k prověření kvality všech podstatných procesů, které mohou mít vliv na kvalitu dodávky, na straně dodavatele.

Audity se provádějí jak u nových dodavatelů, s kterými má odběratel velmi krátkodobou zkušenost, tak i u stávajících prověřených dodavatelů. Audity se provádějí periodicky nebo v případě výskytu neshody v dodávkách od dodavatele.

Cílem auditů je odstranit rizikové faktory, které mohou přímo i nepřímo ovlivnit kvalitu dodávané komodity i dodávek samotných. Dalším cílem auditů u dodavatelů je vyhledání oblastí, které ovlivňují cenu dodávané komodity. Audit pak přináší dodavateli návrhy na provedení změn, které by mohly ovlivnit cenu komodity směrem dolů, tedy snížit náklady na straně dodavatele.

Dalším důležitým momentem prováděných auditů u dodavatele je možnost osobního kontaktu osobami pracujícími u dodavatele. Poznáváme konkrétní osoby, se kterými jsme nebo budeme v každodenním kontaktu a které se pro nás mohou stát na hodně dlouhou dobu důležitými spolupracujícími osobami. Takovýmto setkáním se právem přikládá velký

důraz. Je dobré znát konkrétně osobu, se kterou komunikujete denně po telefonu. Toto vystoupení z anonymity je mnohdy velmi prospěšné.

2.1.7 Řízení dodavatelských reklamací

V případě výskytu neshod v dodávkách od dodavatele nastává nutnost zajištění reklamačního řízení. Vyřizování reklamací je vždy kontroverzní situací. Je to často velmi nepříjemná činnost, kterou nechce nikdo řešit. Téměř pokaždé jde o časově náročný proces. Kontakt s dodavatelem z důvodu reklamace nechce v praxi řešit žádné oddělení.

Postup provádění reklamačního řízení je dobré co nejvíce standardizovat. Ideální je zanást prvky reklamačního řízení do smlouvy uzavírané s dodavatelem. Veškeré standardní postupy usnadní vlastním zaměstnancům vyřízení reklamace a oprostí je od osobního přístupu a nepříjemných pocitů při vyřizování reklamace. Standardní postupy dávají pracovníkům jasná pravidla a kroky vedoucí k vyřízení reklamace.

V mnoha podnicích je zodpovědnost za vyřízení reklamace na straně jednotlivých oddělení, pro která je dodávaná komodita určena, resp. v odděleních, kde se na neshodu přišlo. V některých podnicích přebírá plně reklamační řízení a jednání s dodavateli oddělení kvality. Obecně je ovšem platné, že nákup by měl minimálně asistovat ostatním oddělením při vyřízení reklamace.

Nejsnadnější cestou je pak prevence výskytu reklamačních řízení, tedy kvalitní výběr vhodných dodavatelů. Tato zodpovědnost pak padá plně na oddělení nákupu.

2.2 Funkce zásobovací

Zásobování neboli operativní nákup se oproti strategickému nákupu zabývá spíše operativní činností a jeho povinnosti a kompetence jsou následující:

- Na základě různých metodik, jako JUST IN TIME, KANBAN nebo minimálních hladin jednotlivých skladových zásob zajišťuje toto oddělení materiál, výrobek či službu v požadovaném čase a množství na požadované dodací místo, a to od dodavatelů nebo od interních výrobců či od dodavatelů kooperace. Jejich hlavní úlohou je zabezpečit plynulost výroby za všech okolností. Každé zpomalení či zastavení výroby je velmi nákladné. Chyby v dodávkách do vlastní výroby pak ohrožují nejen schopnost dodat vlastní výrobky svým zákazníkům, ale zvyšují celkové náklady na výrobu vlastních výrobků, resp. snižují celkovou kapacitu výrobních prostředků. Úkolem pracovníků je reagovat okamžitě na aktuální situaci ve výrobě a ovlivňovat toky dodávek tak, aby se minimalizovalo riziko zastavení výroby v důsledku nedostatku vstupních komodit. Tato činnost je časově velmi náročná a často stresující, hlavně v případech nepřetržitých výrobních provozů.
- Úzce spolupracovat s oddělením výroby, řešit operativně její požadavky a přizpůsobovat se aktuální situaci ve výrobě
- Úzce spolupracovat s oddělením logistiky, směřovat své požadavky do oddělení logistiky. Velmi často bývá oddělení operativního nákupu součástí oddělení logistiky nebo obráceně logistika součástí odd. operativního nákupu. Důvodem je velmi úzká a frekventovaná komunikace a spolupráce, kterou tyto dvě oddělení musí vzájemně řešit.
- Respektovat pravidla daná oddělením strategického nákupu.

- Komunikovat s dodavateli, interním výrobním střediskem či dodavatelem kooperace ve smyslu zasílání výhledů na odběry jednotlivých komodit. Dohodnout dopravu či domluvit vyzvednutí dodávek. Vytváření rámcových objednávek je většinou v kompetenci nákupu, ale zásobování je zodpovědné za zasílání odvolávek k těmto rámcovým objednávkám dodavateli.

Strategický nákup je nadřazen operativnímu zásobování v určování dodavatele a v zajištění nákupních cen. Operativní nákup pak určuje komunikačního partnera pro dodávky do výroby.

2.3 Organizace a řízení nákupních činností

Organizační struktura oddělení nákupu je především závislá na velikosti samotného podniku. Ve velkých korporacích je funkce nákupu rozdělena mezi oddělení strategický nákup a zásobování resp. operativní nákup. V sekci strategického nákupu jsou jednotliví nákupčí dělení dle druhu komodit či lokality dodavatele. Celé oddělení pak zastřešuje vedoucí nákupu. Obdobně tomu bývá v sekci zásobování, kdy jednotliví zásobovači jsou podřazení vedoucímu zásobování, který v některých organizacích podléhá vedoucímu nákupu.

V případě firmy Allpack s.r.o. vedoucí nákupu zaštiťuje nákup jako celek a je přímo podřízený finančnímu řediteli a ten pak generálnímu. Obecně tedy útvar nákupu spadá pod obchodně ekonomický úsek. V některých oborech výroby, zejména ve stavebních podnicích, v těžkém strojírenství a vůbec v méně opakovaných výrobach, je nákupní úsek součástí výrobního útvaru.

Výhodou začlenění nákupního oddělení do výrobního úseku je pružnější řešení operativních problémů při změnách výrobního programu, technologie, časového průběhu výroby apod. Organizační struktura se podnik od podniku často liší. Každý podnik se snaží

vytvořit ideálně fungující organizační strukturu a oddělení nákupu začlenit dle svých potřeb a strategie.

Ve velkých podnicích, i když v ČR ojediněle, se uplatňuje forma organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu či nákupní správy. Jde o samostatně hospodařící závod, který poskytuje služby ostatním závodům a útvarům. Důležitým předpokladem kvalitního plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s ostatními útvary, zejména útvarem přípravy výroby, údržby, financí a logistiky.

V nadnárodních společnostech lze vysledovat tendence mít jeden strategický nákup v centrále společnosti, která se snaží určovat jednotlivým pobočkám dodavatele tzv. centralizace nákupu. Je logické, že dodavatel s růstem odebraného množství nabízí výhodnější cenu a proto v některých případech je dobré mít centrálního dodavatele. Záleží ovšem na dané komoditě a lokalitě. Je třeba posoudit i ostatní náklady spojené s pořízením artiklu jako je doprava, clo, manipulační poplatky atd.

Bezhlavá a striktní centralizace může být v řadě případů nepružným a konzervativním přístupem ve vyhledávání a optimalizaci dodavatelů kontraproduktivní ve smyslu dosažení nejlevnější ceny dodávané komodity.

V případech, kdy centrální nákup nařídí nákupnímu oddělení své pobočky odebírat určitou komoditu od daného dodavatele, jiní mnohdy stejně kvalitní a levnější dodavatelé mají velmi ztíženou možnost prosadit se jako noví dodavatelé. Musí vyjednávat přímo s centrálním nákupem a v případech kdy je centrální nákup např. v Japonsku a dodavatel z Čech můžou zde hrát významnou roli jazykové překážky. Záleží ovšem na komoditě a lokalitě.

Zahraniční firmy mnohdy nemají důvěru v lokální dodavatele a tak decentralizace nákupu probíhá pozvolna v čase. Lokalizace nových tuzemských dodavatelů je často pomalá a

počáteční náklady na dovoz materiálu ze zahraničí jsou zbytečné a většinou i astronomické.

Pokud jde o míru centralizace a decentralizace, je nutné vždy uvážit konkrétní podmínky podniku. Odvodí se zpravidla s ohledem na důsledky v celkových hospodářských výsledcích podniku nejen z hlediska krátkodobého, ale i dlouhodobého. Vhodně uplatněná centralizace vytváří většinou lepší předpoklady pro efektivnější hospodaření se zásobami, pro snížení části položek režijních nákladů a přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. Negativně se ale projevuje v menší pružnosti při řešení případných změn potřeb a deficitních situací a často i ve vyšších opatrovacích nákladech (dopravné, manipulační náklady). Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systémů stimulace, rozvoj iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn aj.²

2.4 Metody, cíle a činnosti strategického nákupu

Účelné uplatnění vhodných metod a postupů základních funkcí nákupu lze dosáhnout jen komplexním přístupem ke zdokonalování všech aktivit v podniku. Všichni zaměstnanci musí být inspirováni a mít vůli chtít něco zlepšovat, zdokonalovat se, proto hodnocení zaměstnanců dle zadaných úkolů je namístě.

Konkrétně je nejefektivnější věnovat pozornost zejména průzkumu trhu. Sledovat aktuální stav cen nakupovaných surovin na světovém trhu bývá často dobrou kontrolou stávajícího ceníku dodavatele. Dále je třeba se věnovat dlouhodobému včasnému plánování potřeb, řízení zásob a operativnímu řízení nákupního procesu (nákupu, přípravě a výdeji materiálu a celému materiálovému toku). Neustálé vyhledávání nových potencionálních dodavatelů je v dnešní tvrdé konkurenci cestou k úspěchu.

² LUKOSZOVÁ, X.: *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2004 str.28

Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu jsou analýzy, a to jak situace na trhu, tak i situace vnitropodnikové. Analýzy pro nákup mají zpravidla tyto následující fáze pro vyjasňování budoucí koncepce nákupu podniku:

1. Analýza situace nákupního trhu, určení potenciálních příležitostí a ohrožení
2. Vnitropodnikové analýzy

Ad1. Analýza situace nákupního trhu zahrnuje:

- Rozbor trhu, respektive odvětví – charakteristiku nákupního trhu (dodavatelů, ostatních poptávajících, zvyklostí apod.).
- Rozbor vlastní pozice na trhu – jaký podíl svým nákupem podnik představuje vzhledem k celkovému prodeji na daném trhu a jaký podíl máme na prodeji svých dodavatelů.

Ad2. Vnitropodnikové analýzy obsahují:

- ABC analýzu – lze využít k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska významnosti pro výrobní nebo obchodní proces, k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska jejich finanční vázanosti. ABC analýzu lze také popsat jako systém diferencovaného řízení zásob. Zásoby jsou rozděleny do tří kategorií podle důležitosti. V kategorii A jsou zahrnuty velmi důležité položky. V kategorii B je středně důležité a v C málo důležité položky. Největší pozornost je věnována zásobám v kategorii A.
- Analýzu silných a slabých stránek firmy – slouží jako podklad pro vymezení cílů nákupu posouzením hospodárnosti, finančních možností, personálních dovedností, technologických zkušeností, vlastnictví patentu apod.

- Portfolio analýzy a fází životního cyklu výrobku – jsou východiskem pro tvorbu materiálové nákupní strategie.³

Součástí strategického řízení nákupu mohou být 4 základní soubory činností:

- Účast nákupu na tvorbě materiálové strategie ve fázi vývoje, technické přípravy nových a zdokonalených výrobků a technologie výroby.
- Dlouhodobý průzkum a prognózování materiálových potřeb zdrojů.
- Dlouhodobá strategie nákupních a obchodních vztahů.
- Strategické řízení zásob.

Při strategickém řízení nákupu se klade důraz na součinnost s vývojem a přípravou výroby při rozhodování o optimální materiálové variantě pro příslušný výrobek.

Důležitým rozhodováním je také volba optimálního dodavatele. Kdy se zvažuje zejména kvalita nabízeného materiálu či výrobků, charakteristiky příslušného dodavatele i podmínky dodávek.

Predikce budoucí spotřeby do značné míry ovlivňuje stupeň zajištění výroby materiálem, přiměřenost zásob a výši řady nákladových položek.

³ LUKOSZOVÁ, X.: *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2004 str.28

2.5 Systémy a moderní možnosti v nákupu

Moderním nástrojem v oblasti nákupu se stal internet a s ním systém on-line výběrových řízení pomocí e-aukcí. V rámci tzv. e-businessu je velmi často užívaným termínem e-purchasing (elektronický nákup). Využití tohoto systému v podnikovém nákupu se již vyskytuje často. Značnou výhodou je velmi dynamické a transparentní pojetí nakupování.

2.5.1 On-line výběrová řízení, e-aukce (e-nákup)

K zavedení e-aukcí je zapotřebí pořídit software, který umožňuje provozovat výběrová řízení na internetu. Jedná se o značnou investici, kterou musí každý podnik pečlivě zvážit. Jeden z důvodů proč tento systém zavést je transparentnost výběrových řízení a rychlost vyhodnocování. Zamezuje spekulacím o zvýhodňování některých dodavatelů. Celý průběh je prakticky zaznamenán, a tím odpadá další administrativa. S pomocí přiděleného hesla může kdokoliv sledovat celý proces e-aukce. Při tradičním výběrovém řízení je postačující oslovení tří firem. S pomocí e-technologie je množné oslovení neomezeného počtu firem a vyhodnocení je okamžité.

Postup při realizaci on-line výběrového řízení : ⁴

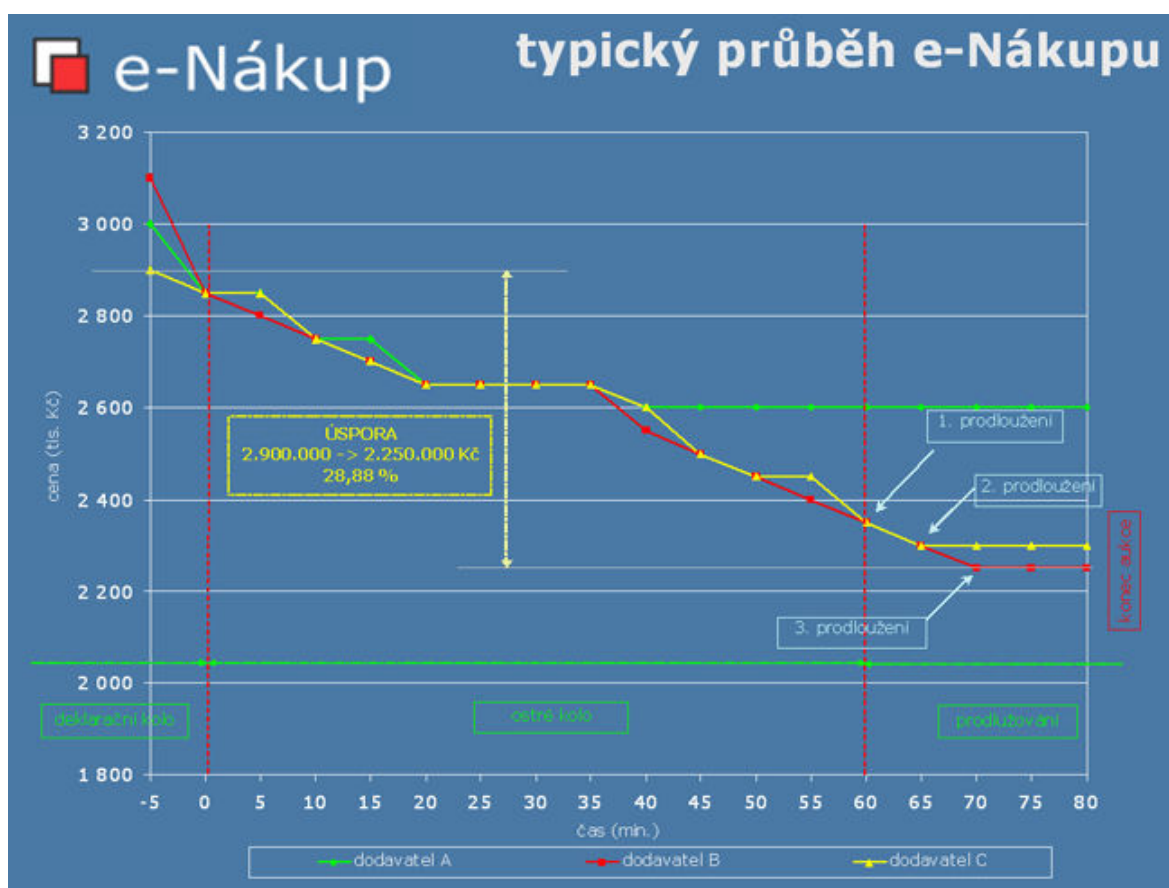
- Příprava zadání výběrového řízení. Firma definuje předmět, položky výběrového řízení, podmínky výběrového řízení, parametry a kritéria výběru, nastaví termíny a časy jednotlivých fází výběrového řízení.
- Výběr a oslovení potenciálních dodavatelů
- Převod zadání do prostředí e-aukčního softwaru.

⁴ KAPLAN, M., ZRNÍK, J.: *Jak levněji a lépe nakupovat*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004 str.155

- Příprava a rozeslání pozvánek k on-line výběrovému řízení potenciálním dodavatelům. Vybraní dodavatelé jsou osloveni elektronickou formou s nabídkou k účasti ve výběrovém řízení.
- Kontrola správnosti doručení pozvánek, ověření zájmu a technické způsobilosti.
- Registrace potenciálních dodavatelů.
- Příprava potenciálních dodavatelů k účasti v on-line výběrovém řízení.
- Rozeslání přístupových hesel potenciálním dodavatelům. E-nákup není veřejné tržiště, proto mají k danému výběrovému řízení přístup jen předem schválení dodavatelé.
- Otevření zadávacího kola, kdy dodavatelé zadávají vstupní nabídky.
- Zahájení soutěžního kola e-aukce. Vlastní výběrová řízení probíhají v několika fázích, kolech.
- Zpracování výsledných protokolů o průběhu on-line výběrového řízení a hodnocení. V deklaračním (nultém) kole mohou přizvaní dodavatelé zadávat své nabídky, aniž by byli informováni, konfrontováni s nabídkami konkurence. Po ukončení tohoto vstupního kola přechází e-nákup do ostrého aukčního kola, kdy jsou dodavatelé informováni o nabídkách svých konkurentů a mají možnost na toto reagovat. Dodavatelé zúčastnění v nákupní aukci navzájem neznají svou identitu, nemohou tak domlouvat společný postup vůči vyhlášovateli. Vyhlášovatel v průběhu všech fází výběrového řízení vidí přehledně chování zúčastněných dodavatelů, jimi zadané ceny a ostatní parametry, plnění kritérií a pořadí dodavatelů. Pokud dodavatelé aktivně mění jednotlivé parametry (např. snižují ceny) před ukončením aukčního kola, výběrové řízení může být automaticky nebo

manuálně prodlužováno, aby byl dostatek času k dosažení nejvýhodnějších parametrů. Aukční řízení je uzavřeno termínem ukončení, přičemž dodavatelé jsou seřazeni dle plnění kritérií vyhlášovatele. Po ukončení výběrového řízení je organizátorem vytvořen protokol o průběhu výběrového řízení, zaznamenávající vývoj a dosažené parametry u jednotlivých dodavatelů. Zároveň organizátor potvrdí regulérní průběh výběrového řízení.

Tab. 1 Typický průběh vývoje ceny při nákupní aukci, on-line výběrovém řízení, na dodavatele obráběcího centra.



Zdroj: Server e-Nákup.cz společnosti B&P Consulting, a.s. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z: <http://www.e-nakup.cz/typicky-prubeh-aukce.html>

Výše uvedený graf zobrazuje velmi obvyklý průběh nákupní aukce, které se účastnili tři vybraní dodavatelé. Předmětem nákupní aukce bylo pořízení obráběcího centra, orientační deklarační (vstupní) cena celkem byla cca 3 mil. Kč.⁵

Po implementaci aukčního systému je pozice nákupčího zvýhodněna následovně : ⁶

- Je přímým a aktivním účastníkem přípravy e-aukce
- Spolupracuje na stanovení celkové strategie připravované e-aukce
- Podílí se na přesné technické specifikaci předmětu soutěže
- Podílí se na určení měny s ohledem na zahraniční účastníky
- Podílí se na stanovení kroku snižování ceny
- Podílí se na stanovení kritérií pro vyhodnocení e-aukce, platebních a dodacích podmínek a míře jejich váhy při vyhodnocování

2.5.2 Přínosy a výhody e-aukce

Zásadními přínosy jsou prokazatelné úspory nákladů za nakupované zboží a služby, zefektivnění a zpřehlednění procesu výběrového řízení, možnost detailní kontroly a analýz, odstranění možného korupčního prostředí při výběrovém řízení.

⁵ Server e-Nákup.cz společnosti B&P Consulting, a.s. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z: <http://www.e-nakup.cz/typicky-prubeh-aukce.html>

⁶ KAPLAN, M., ZRNÍK, J.: *Jak levněji a lépe nakupovat*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004 str.155

Další přínosy a výnosy e-aukce jsou následující:

- dosažení lepších parametrů nákupu {cena, splatnost,...}
- zrychlení a zpřehlednění nákupního procesu
- vyšší nákupní flexibilita
- snížení transakčních nákladů

Reálná míra dosahovaných úspor závisí na počtu přizvaných dodavatelů, nastavených podmínkách, atraktivnosti a velikosti předmětu nákupní aukce. Dodavatelé softwaru online aukcí uvádějí průměrně dosahované úspory v jednotlivých oblastech takto: ⁷

Tab. 2 Průměrně dosahované úspory v jednotlivých oblastech.

suroviny	3-15%
služby	20-50%
materiál a zařízení	10-30%

Zdroj: Server e-Nákup.cz společnosti B&P Consulting, a.s. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z: http://www.e-nakup.cz/e-nakup.html#jak_enakup_funguje

⁷ Server e-Nákup.cz společnosti B&P Consulting, a.s. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z: http://www.e-nakup.cz/e-nakup.html#jak_enakup_funguje

3. ANALÝZA NÁKUPNÍ STRATEGIE VE FIRMĚ ALLPACK S. R. O.

3.1 Profil společnosti

Společnost ALLPACK s.r.o. je výrobcem obalů z vlnité lepenky. Největší podíl zákazníků tvoří firmy z automobilového průmyslu, sídlící v Libereckém regionu, především průmyslové zóně LIBEREC – JIH a blízkém okolí. Momentálně zaměstnává 62 pracovníků a její roční obrát se pohybuje kolem 60 milionů Kč. Počtem zaměstnanců se řadí mezi střední podniky a svým obrátem mezi malé firmy.

Jak uvádí odborný časopis *Systémy logistiky* patří firma Allpack na desáté místo dodavatelů a výrobců přepravních obalů v České Republice.⁸ V Libereckém regionu se řadí mezi největší kartonážky. Působí zde ještě asi deset dalších rozměrově podobných firem např. Osapo s.r.o v Libereci, Obal technologie s.r.o. v Jablonci nad Nisou atd.

Společnost byla založena v roce 2001 jedním českým majitelem. Od svého vzniku se soustředila na výrobu obalů z vlnité lepenky. Zpočátku byla vybavena pouze jednoúčelovými stroji. Díky dynamickému rozvoji výroby a navázání spolupráce se strategickými partnery vznikla nutnost rozšíření výrobní kapacity a strojového parku. Nové plně automatické stroje na výrobu a vícebarevný potisk obalů nyní výrazně zvyšují úroveň služeb.

⁸ Časopis: *Systémy Logistiky*, ročník 7. číslo 64, červenec – srpen 2007. Praha: Atoz Marketing Services, spol. s r. o., 2007 str. 48

V červnu roku 2006 firma úspěšně absolvovala certifikační audit systému řízení kvality podle ISO 9001:2000 pro předměty činnosti: vývoj a konstrukce obalů, výroba obalů, obchod s obaly.

Obr. 1 Sídlo firmy Allpack s.r.o.



Zdroj: Oficiální stránky firmy Allpack s. r. o. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z: <http://www.allpack.cz>

Historie firmy v krátkém přehledu:

2002 založení společnosti

2004 počátek rekonstrukce areálu v Liberci, Čerchovské ulici

2006 dokončení rekonstrukce haly pro automatický slotter

2006 certifikace ISO 9001:2000

2007 nové zaměstnanecké zázemí

2007 – 2008 nové administrativní centrum

2008 rozšíření sériové výroby do nové haly

Kromě běžné produkce obalů nabízí firma Allpack s.r.o. i KANBAN a JUST IN TIME dodávky, specifické zámořské obaly, vývoj, konstrukci, vzorkování, testování vlastních obalů, návrhy logistického řešení toků obalů (optimální paletizace atd.), systémové a softwarové řešení evidence a databáze obalových specifikací k výrobkům a materiálu, podpora schvalovacího řízení, tiskové sestavy, sdílení po intranetu/internetu, vlastní sklady

a výrobní prostory, autodopravu až do 12 tun a zázemí společnosti s ryze českým kapitálem.

KANBAN znamená vrácení funkce řízení zpět do dílny, kde lze přímo na místě přizpůsobit přísun materiálu a zpracování výrobních úkolů okamžitým požadavkům. Odstraní se tak těžkopádné centrální plánování a řízení, vyrábí se a dopravuje pouze to, co je požadováno.⁹

JUST IN TIME je zásobovací koncept, který vymyslela Toyota. Jeho výsledkem je minimalizace skladových zásob, jež představují zbytečné náklady a plýtvání zdroji. Zásobování Just in time je založeno na myšlence řízení výrobního procesu přirozenými zákony nabídky a poptávky. Tedy tak, že díly jsou do výrobního procesu dodány přesně v okamžiku, kdy je proces potřebuje, a přesně v množství, v jakém jsou potřeba.¹⁰

Skupiny nabízených produktů firmou Allpack s.r.o:

- Obaly a obalové komponenty z vlnité lepenky

Obr. 2 Kartony z vlnité lepenky



Zdroj: Oficiální stránky firmy Allpack s. r. o. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z: <http://www.allpack.cz/cz/prumyslova-kartonaz/>

⁹ LUKOSZOVÁ, X.: *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2004 str.28

¹⁰ Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z: <http://tpca.cz/cz/vyrobní-system-toyota/vyroba/just-in-time>

- Obaly a obalové komponenty z kartonplastu

Obr. 3 Fixace výrobku z kartonplastu



Zdroj: Oficiální stránky firmy Allpack s. r. o. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z:
<http://www.allpack.cz/cz/fixace/>

- Bublínkové fólie a přířezy z bublínkové fólie
- Pěnový PE a přířezy z pěnového PE
- PE stretch fólie a příslušenství
- Vázací pásy, spony a příslušenství
- Ochranné papírové hrany
- Lepící pásy papírové i plastové
- Palety
- PE sáčky, zipové sáčky
- Antikorozní materiály
- Dřevěné obaly pro zámořské balení

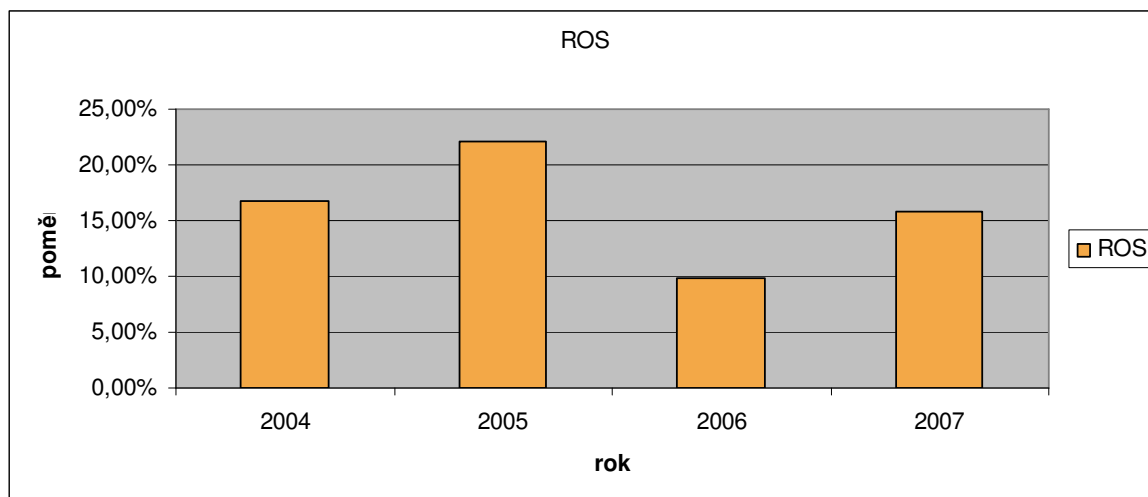
Obr. 4 Dřevěný obal pro zámořské balení



Zdroj: Oficiální stránky firmy Allpack s. r. o. [online]. [cit. 03/2007]. Dostupné z:
<http://www.allpack.cz/cz/fixace/>

Hospodaření firmy Allpack se v roce 2006 vlivem velkých investic do rozšíření výrobních kapacit (pořízení poloautomatického slotteru CURIONI) zhoršilo, ovšem v následujícím období se opět podle níže uvedeného grafu rentability tržeb firma zotavuje.

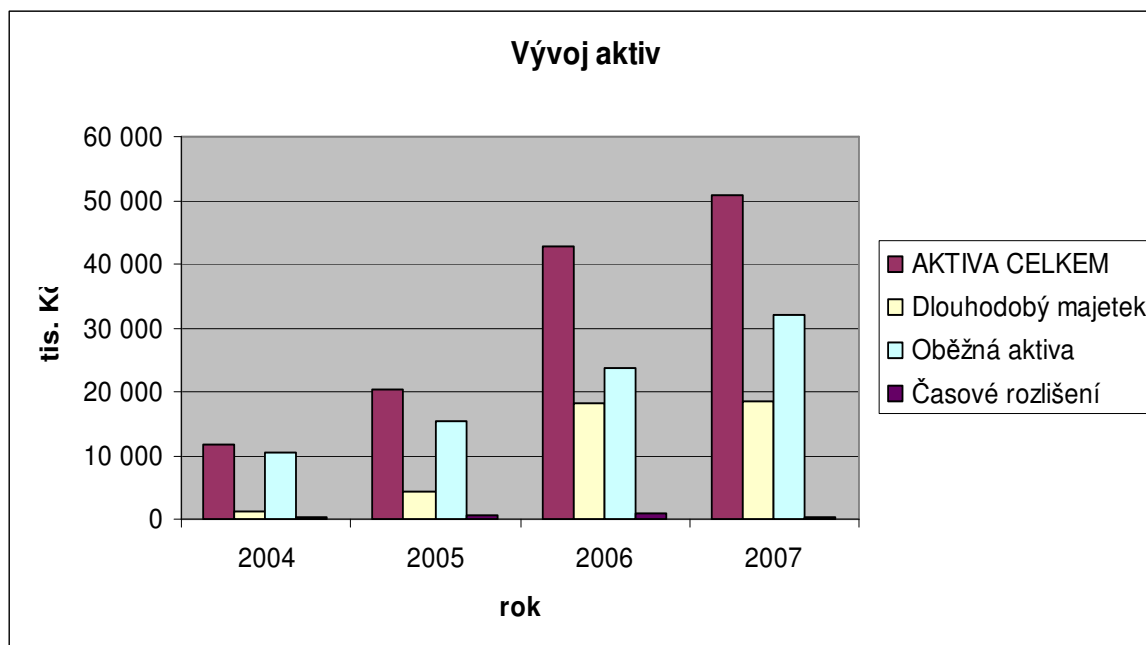
Tab. 3 Rentabilita tržeb firmy Allpack s.r.o. od roku 2004 až do roku 2007



Zdroj: Finanční analýza firmy Allpack s. r. o. , Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát pro rok 2004, 2005, 2006, 2007

Vývoj aktiv firmy Allpack zobrazuje následující tabulka:

Tab. 4 Aktiva firmy Allpack s.r.o. od roku 2004 až do roku 2007



Zdroj: Finanční analýza firmy Allpack s. r. o. , Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát pro rok 2004, 2005, 2006, 2007

Mezi nejdůležitější zákazníky firmy mezi jinými patří:

- Denso Manufacturing Czech s.r.o.
- Laird Technologies s.r.o.
- GEA LVZ a.s.
- JCI
- DGS s.r.o.
- Benteler k.s.
- Fehrer Bohemia s.r.o.
- CS Cargo a.s.
- Schenker s.r.o.
- Sumikei Czech s.r.o.
- Siemens VDO
- Haco s.r.o.
- a další.

3.2 Výběrové řízení na generálního dodavatele vlnité lepenky

Jak ukazuje níže uvedený graf přehledů EUWID došlo na trhu s papírem k rozsáhlých změnám a firma Allpack se ocitla pod tlakem narůstajících nákladů. Aby předešla zdražování, a tím ohrozila stálost své klientely, rozhodla se vyhledat a vybrat nového generálního dodavatele základního materiálu vlnité lepenky.

Další faktor ovlivňující důvody pro výběrové řízení je předběžný průzkum stavu firmy Allpack na trhu s obalovým materiálem. Firma zjistila, že pro nové zákazníky nabízí své výrobky příliš draze. Nemohla nadále konkurovat a zjistila, že jeden z hlavních důvodů je právě enormně drahý vstupní základní materiál.

3.2.1 Stávající dodavatel

Stávající dodavatel vlnité lepenky je firma Prowell a jeho ceny vlnitých lepenek jsou následující:

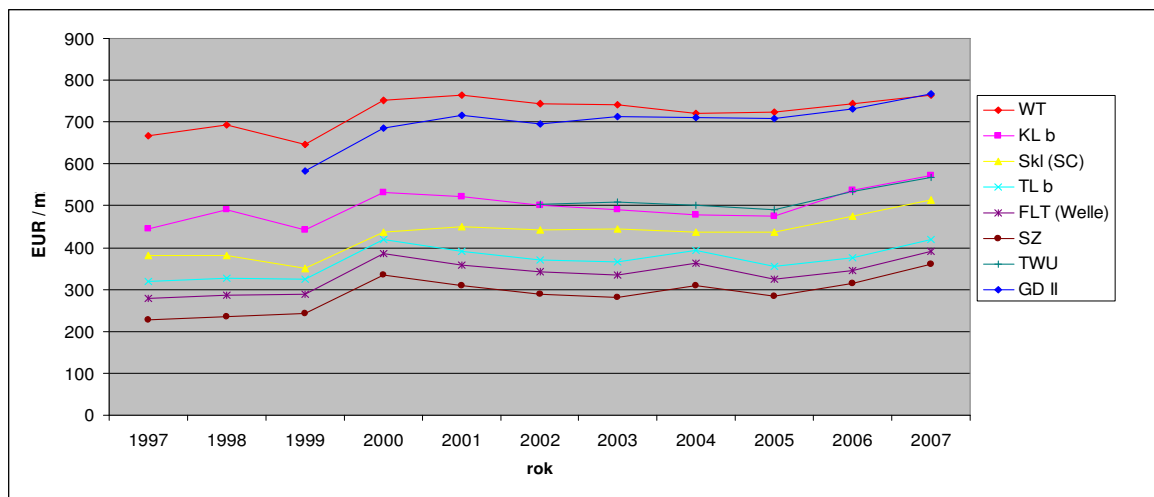
**Tab. 5 Ceník firmy Prowell s.r.o pro odběratele společnost Allpack
platný od 31. 8. 2007**

Typ materiálu:	kvalita materiálu:	Cena v EUR za 1000 m ²
		Prowell
3VVL	1.10E	240
3VVL	1.20C	313
3VVL	1.26CW	273
3VVL	1.02C	262
3VVL	1.03C	230
3VVL	1.10C	251
3VVL	1.14C	264
5VVL	2.20BC	355
5VVL	2.30BC	371
5VVL	2.40BC	386
5VVL	2.50BC	532
5VVL	2.70BC	700
5VVL	2.90BC	760
5VVL	2.20EB	355
7 VVL	3.91 CAA	842

Zdroj: Interní dokumentace firmy Allpack s. r. o. označení: CEN-2600534

3.2.1 Situace v papírenském průmyslu v ČR

Tab. 6 Časová řada vývoje cen papíru a polotovárů pro výrobu vlnitých lepenek



WT = White Top Kraft (bělený papír ze sulfátové buničiny - pevnější než testliner)

KL b = Kraftliner brown (nebělený papír ze sulfátové buničiny - pevnější než testliner)

Skl = SemiChem

TL b = Testliner brown (testliner hnědý)

FLT = Wellenstoff (recyklovaný papír na vlnu)

SZ = Schrenz (šedák)

TWU = Testliner white (testliner bílý)

GD II = GD II (testliner 2x hlazený)

Zdroj: Informace poskytnuté společností EUWID (Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH)

Výše uvedený graf uvádí časovou řadu vývoje cen papíru a polotovarů pro výrobu vlnitých lepenek podle přehledů EUWID tj. Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH. V pravé části grafu jsou uvedeny jednotlivé zkratky různých kvalit vlnitých lepenek. Jedná se o německou společnost zajišťující ekonomické přehledy pro papírenský průmysl včetně obalů, vodovodního hospodářství a energie. Informace o vývoji cen základních surovin v těchto odvětvích zveřejňuje EUWID týdně nebo jednou za čtrnáct dní. Týdeník vychází i v angličtině pro celosvětovou veřejnost.

Sledování aktuální situace v papírenském průmyslu v České republice pomůže odhadnout stabilitu a výkyvy budoucího odběru vlnité lepenky.

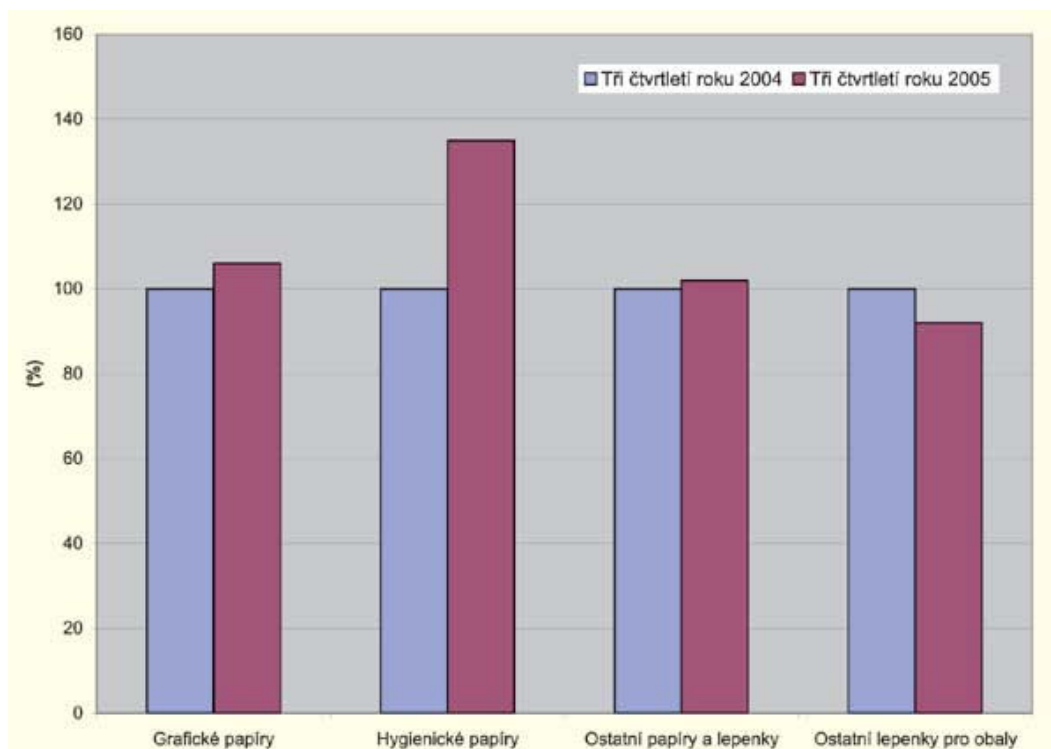
Rok 2004 byl pro papírenské odvětví v České republice rokem rekordním. Výroba papírů a lepenek dosáhla výše 955 tis. tun a byla o téměř 2 % vyšší než v roce 2003. Exportováno bylo cca 66 % z vyrobeného množství, avšak ještě větší byl dovoz papírů a lepenek do ČR, který dosáhl výše 998 tis. tun, což je více než celá vlastní výroba. Celková spotřeba papírů a lepenek se zvýšila mezi roky 2003 a 2004 o 13 % a dosáhla hodnoty 1,325 mil. tun, což je po přepočtu 129,7 kg papíru na obyvatele za rok. Touto hodnotou se dostala Česká republika nad evropský průměr, který činil v tomto období 128,7 kg na obyvatele za rok. I přes tyto nesporné úspěchy papírenského odvětví stále nedosahujeme průměru členských zemí CEPI (193 kg) a výše, kterou vykazují nejvyspělejší země EU. Zde se můžeme například setkat s hodnotami 337 kg na jednoho obyvatele v Belgii, či jen 182,7 kg ve Francii. Ve světovém měřítku dosahovaly velmi vysokých hodnot vyspělé země, jako je například USA (312 kg) či Japonsko (246,6 kg).

Ze všech papírů a lepenek spotřebovaných v České republice v roce 2004 bylo cca 40 % tiskových a grafických papírů.

V roce 2005 pokračoval příznivý trend stabilního vzestupu, takže již výsledky v pololetí a hlavně za tři čtvrtě roku 2005 ukazovaly, že v průmyslu papíru a celulózy dochází

ve všech sledovaných sekcích papírenských výrobků k dalšímu zvýšení produkce, ale i exportu, a rovněž spotřeba nadále výrazně stoupá.

Tab. 7 Meziroční procentuální nárůst výroby základních papírenských produktů



Zdroj: LEŠIKAR, M.: *Svět tisku*. [online].[cit.3/2007].Dostupné z:

http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=2329&buxus_svettisku=9831c8253b1ae8f0b1037dae779141dd

3.2.2 Výrobky z papírů a lepenek

Pro úplnost úvahy o stavu papírenského odvětví v ČR zmíníme i sekci papírenských výrobků, kde došlo za první tři čtvrtletí roku 2005 k celkovému nárůstu výroby o 20 %. K nepatrnému poklesu výroby o 1 % došlo jen u vlnitých lepenek. Výrazné zvýšení v této sekci papírenské produkce bylo zaznamenáno u exportu, a to u papírenských výrobků o 15 %, u vlnité lepenky činil tento nárůst dokonce 29 %. Naopak jen mírně se zvýšil dovoz – celkem o 2 %. Spotřeba u papírenských výrobků celkem (patří sem především

obaly všeho druhu od kartonáže z VL přes skládačky, pytle a sáčky až po nasávanou kartonáž, bloky, sešity, obálky, vinutou kartonáž apod.) se zvýšila o 13 %, díky výraznému růstu exportu se však za tři čtvrtletí 2005 poněkud snížila tuzemská spotřeba vlnité lepenky (o 7 %). I zde se dá předpokládat za celý rok 2005 zvýšení celkové spotřeby u výrobků celkem o přibližně 10 %.

3.2.3 Celkové vyhlídky v papírenském průmyslu

Podle světových prognóz by zvyšování výroby papírenského odvětví i spotřeby papírenských produktů do roku 2010 mělo činit minimálně cca 2 % ročně. Zdá se však, že vzhledem k tomu, že se jedná o obor vycházející z trvale obnovitelných surovin, a také při očekávání nárůstu světové populace, jde o prognózu nepřiliš progresivní. V tuzemsku předpokládáme i nadále vzestup statistických ukazatelů v papírenském průmyslu o přibližně 3–5 %. A to přesto, že v roce 2006 nejsou ještě očekávány žádné významné změny z hlediska uvádění nových kapacit do provozu apod.

Česká republika stále ještě zůstane zemí, kde má spotřeba papírů a lepenek dlouhodobě stoupající trend a je vyšší než vlastní výroba. Na tom by nic nezměnilo ani snížení exportů, jež jsou velmi významné (přes 65 % z produkce) a vyplývají ze sortimentních možností výroby stávajícího strojního zařízení (papírenské stroje).

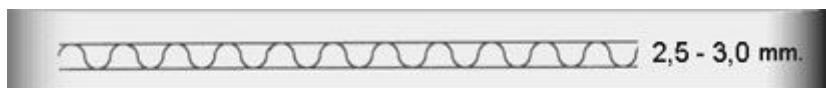
Již od roku 2007 je však možné očekávat významné posuny ve statistikách, neboť by mohlo dojít k náběhu produkce předpokládané nové výrobní kapacity na tiskové SC papíry v Opatovicích v množství přibližně 400 000 tun ročně, z nichž nejméně čtvrtina by mohla být určena pro tuzemský trh. Zatím jsou spotřebitelům především z oboru polygrafického průmyslu zajišťovány dodávky požadovaných tiskových papírů všech světových značek

hlavně od renomovaných nadnárodních výrobců, a to především prostřednictvím papírenských velkoobchodů.¹¹

3.2.4 Specifikace předmětu výběrového řízení

Allpack zpracovává 3VVL, 5VVL a 7VVL, při přibližném měsíčním odběru 20-25 kamióňů, tj. objem 200 – 260 tis.m² lepenky za měsíc. Do konce roku 2008 počítá s navýšením výroby a tím i spotřeby vlnité lepenky o cca. 30%.

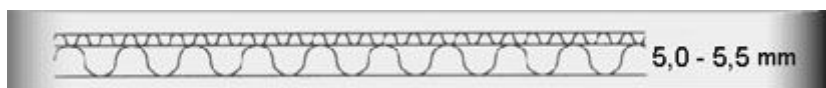
Obr. 5 Třívrstvá vlnitá lepenka - 3VVL



Zdroj: LEŠIKAR, M.: *Svět tisku*. [online].[cit.3/2007].Dostupné z:

http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=2329&buxus_svettisku=9831c8253b1ae8f0b1037dae779141dd

Obr. 6 Pětivrstvá vlnitá lepenka - 5VVL



Zdroj: LEŠIKAR, M.: *Svět tisku*. [online].[cit.3/2007].Dostupné z:

http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=2329&buxus_svettisku=9831c8253b1ae8f0b1037dae779141dd

¹¹ LEŠIKAR, M.: *Svět tisku*. [online].[cit.1/2006].Dostupné z:

http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=2329&buxus_svettisku=9831c8253b1ae8f0b1037dae779141dd

Obr. 7 Sedmivrstvá vlnitá lepenka - 7VVL



Zdroj: LEŠIKAR, M.: *Svět tisku*. [online].[cit.3/2007].Dostupné z:

http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=2329&buxus_svettisku=9831c8253b1ae8f0b1037dae779141dd

Přesná specifikace poptávaného materiálu a předpokládané odebírané množství a výhledy je nutné zjistit z firemního systému. Díky systému KTK ve firmě Allpack jsme vyzískali následující tabulku detailních spotřeb jednotlivých materiálů, zaokrouhlené na stovky nahoru, které budeme poptávat.

Tab. 8 Přehled poptávaného materiálu a odebíraného množství

Typ materiálu:	kvalita materiálu:	Měsíční odebírané množství:
3VVL	1.10E	10 000 m2
3VVL	1.20C	30 000 m2
3VVL	1.26CW	10 000 m2
3VVL	1.02C	15 000 m2
3VVL	1.03C	10 000 m2
3VVL	1.10C	20 000 m2
3VVL	1.14C	10 000 m2
5VVL	2.20BC	20 000 m2
5VVL	2.30BC	15 000 m2
5VVL	2.40BC	20 000 m2
5VVL	2.50BC	20 000 m2
5VVL	2.70BC	20 000 m2
5VVL	2.90BC	15 000 m2
5VVL	2.20EB	10 000 m2
7 VVL	3.91 CAA	20 000 m2

Zdroj: vlastní

3.2.5 Charakteristika požadovaných obchodně-dodavatelských podmínek

Jsou stanoveny zásady a postupy, které je třeba uplatňovat při provádění výběru nového dodavatele. Účelem dodržování stanoveného postupu a zásad je zabezpečení dodávek v požadované jakosti, v určených termínech a za co možná nejvýhodnější ceny. Toto stanovení se týká všech nakupovaných hmotných i nehmotných vstupů, které se podílejí na jakosti produktu.

Výběr je třeba provádět minimálně ze dvou konkurenčních nabídek. Toto pravidlo se neuplatňuje v případě zcela jednoznačně monopolního postavení dodavatele, byl-li dodavatel stanoven zákazníkem nebo v časové tísni.

Obecné parametry pro výběr jsou stanoveny pro každý výběr zvlášť. Vždy však musí být zváženy následující faktory.

- Ceny
- Kvalita dodaných produktů
- Plnění termínů
- Úroveň spolupráce s dodavateli, flexibilita¹²

¹² Organizační směrnice Allpack s. r. o. – Nákup č. OS-P-303, platná od 1.1.2006

Firma sestavila pro tento konkrétní případ výběrového řízení následující seznam základních požadavků na dodavatele, tzv. standardní obchodní podmínky:

- Splatnost faktury min. 60 dní od posledního dne měsíce, ve kterém byla vystavená, resp. min. 30 dní konsignačního skladu a 60-denní splatnost po dni zúčtování konsignace.
- Platnost cen min. 6 měsíců.
- Ohlášení pohybu cen nejméně 2 měsíce před vzájemným projednáním a odsouhlasením.
- Max. 5 denní dodací lhůta.
- Standardizování dodávek – paletizace, označení palet, dodací listy.
- Akceptace logistického protokolu (dodavatelského manuálu) firmy Allpack s.r.o.
- Cenové nabídky s dodacími podmínkami EXW (tj. cena bez dopravy).¹³

3.2.6 Výběr vhodných kandidátů pro výběrové řízení

K vyhledání vhodných kandidátů do výběrového řízení jsem jednak využila zkušenosti zaměstnanců nákupu firmy Allpack a internetový vyhledávač www.kompass.com.

¹³ Interní dokumentace, zápis z jednání vedení firmy ze dne 1.2.2007 číslo: 00015

Kompass je celosvětová databáze firem ze sedmdesáti zemí světa. V seznamu figuruje až 30 000 českých firem a celosvětová databáze firem obsahuje zhruba 2,1 milionu dodavatelů. Dalším zdrojem výběru vhodných kandidátů byly katalogy firem sesbíraných na veletrhu EmbaxPrint 2007 v Brně.

Další možné zdroje vhodné k hledání dodavatele:

- Vlastní evidence o výkonech dodavatelů, se kterými již firma obchodovala (evidence dodávek, fakturace, operativní evidence nákupčích).
- Aktuální informace pracovníků prodeje, techniků, řízení výroby atd.
- Inzeráty a reklama dodavatelů, brožury, katalogy, prospekty.
- Informace získané na výstavách a veletrzích.
- Zkušenosti jiných odběratelů či zprostředkovatelů.
- Odborný tisk, výzkumné zprávy a testy apod.

Generální ředitel firmy Allpack s.r.o. schválil svým podpisem navrhovaný seznam potenciálních dodavatelů s kontakty. Na základě tohoto rozhodnutí mohl zodpovědný nákupčí dodavatele oslovit s žádostí o vytvoření cenové nabídky. Byli osloveni následující dodavatelé:

1. Dodavatel - Europapier Bohemia, spol. s r. o.

Kontakt: ulice K Pérovně 1384/13, 102 00 Praha 10, Telefon: +420 274 009 999 E-mail: office@europapier.cz.

V současnosti je společnost Europapier Group jedním z hlavních dodavatelů papíru v Evropě. Každý rok dodává více než 420 000 tun papíru ve 12 zemích střední a východní Evropy. Charakter jejich podnikání dalece překračuje rámec mezinárodního velkoobchodu. Ve všech zemích poskytují regionální služby. Neméně důležitou informací je, že s akcemi společnosti Mondi, pod kterou Europapir Bohemia spadá, se od 4. 7. 2007 začalo obchodovat i na londýnské a jihoafrické burze.

2. Dodavatel - Smurfit Kappa Czech s.r.o

Kontakt: ulice Skandinávská 1000, 267 53 Žebrák, Telefon: +420 311 544 111 E-mail: sales.zeb@kappapackaging.com

Obr. 8 Sídlo firmy Smurfit Kappa Czech s.r.o



Zdroj: Oficiální webové stránky firmy Smurfit Kappa Czech s.r.o. [online]. [cit. 3/2007]. Dostupné z: <http://www.smurfitkappa.cz/DropdownMenu/Products/>

Smurfit Kappa je moderní a progresivní firmou, která svým zákazníkům nabízí služby v oblasti komplexních obalových řešení. V České republice navrhuje, vyrábí a prodává archy a obaly z vlnitých, kaširovaných a speciálních lepenek a recyklovaný papír ke zpracování na vlnitou lepenku. Více než 500 kvalifikovaných a pro-zákaznický orientovaných zaměstnanců se v pěti výrobních závodech podílí na roční produkci a prodeji o objemu 250 milionů m² produktů z vlnité lepenky a 60 tisíc tun papíru.

Skupina Smurfit Kappa v ČR je součástí nadnárodní společnosti Smurfit Kappa Group se sídlem v Irsku, jednoho z největších evropských výrobců papíru a obalů na bázi papíru.

Vlnitá lepenka, základní materiál na výrobu obalů je dodáván závody v Brně a Žebráku. Produkce archů z vlnité lepenky je v současné době plně automatizována. Firma vlastní dva zvlňovací stroje, které umožňují výrobu všech pěti druhů vln - tradiční vlny B, C, E, BC a BE. Díky specializaci dosahuje vysoké produktivity, kvality a samozřejmě i nákladových úspor. Obaly z kaširované lepenky jsou vyráběny pomocí speciálního zařízení (BHS-Asitrade zvlňovací/ kaširovací stroj), které je umístěno ve zcela novém závodě v Olomouci.

3. Dodavatel - Mosburger Corrugated, Division of Hamburger Spremberg GmbH & Co. KG

Kontakt: ulice An der Heide B5, D-03130 Spremberg-Schwarze Pumpe, E-mail: gprinzhorn@mosburger-corrugated.de

Historie firmy zasahuje až do roku 1886, kdy byla založena ve Vídni panem Antonem Mosburgerem. Jsou předními dodavateli vlnité lepenky do firem jako je Siemens, TRW, Henkel atd. Mosburger vyrábí 85% z nabízeného materiálu z recyklovaného papíru. Všechny produkty, které nabízí jsou 100% recyklovatelné.

4. Dodavatel - Prowell, s.r.o.

Kontakt: ulice Arbesova 1003, 337 01 Rokycany-Plzeňské Předměstí, Telefon: +420 371 744 400, E-mail: prowell.cz@iol.cz.

Firma Prowell je součástí nadnárodního koncernu společnosti Progroup. V Evropě má 9 poboček. Své závody vybavuje pouze nejmodernějšími stroji na výrobu vlnité lepenky a

kartonových obalů. Dodává 300 000 tun. Celou svou zakázku od zahájení realizace až po dodání může zákazník sledovat na internetu.

5. Dodavatel - THIMM Group, a. s.

Kontakt: ulice Königsberger Straße 8 D-37154 Northeim Tel: +49 (0)5551 / 703-0 e-mail: info@thimm.de

Společnosti na papírenském trhu náleží až 5 % a dosahuje ročního obrátu 270 mil. EUR se THIMM Group se řadí ke čtyřem nejvýznamnějším výrobcům vlnité lepenky v Německu. Společnost má šest samostatně fungujících podniků po celé Evropě. Filozofie společnosti je navrhovat inovativní obalové řešení na základě špičkových konstrukčních, výrobních a informačních technologií.

Dodavatelé byli písemně osloveni. Poptávka byla podepsána kompetentními osobami v tomto případě podle směrnice firmy Allpack s.r.o. OS-P-304 – Výběr a hodnocení dodavatelů.

3.2.7 Porovnání nabídek a jejich vyhodnocení

1. kolo výběrového řízení. Za stejných dodacích a obchodních podmínek a za shodné specifikace materiálů mohla být vytvořena následující tabulka porovnávající ceny v Eurech za 1000 m².

Tab. 9 První kolo výběrového řízení, porovnávací tabulka

Typ materiálu:	kvalita materiálu:	Měsíční odebírané množství:	C E N A V E U R Z A 1 0 0 0 M 2				
			Europapier Bohemia	Smurfit Kappa Czech	Mosburger Corrugated	Prowell	THIMM Group
3VVL	1.10E	10 000 m2	250	248	223	231	225
3VVL	1.20C	30 000 m2	321	311	303	309	307
3VVL	1.26CW	10 000 m2	264	271	260	269	265
3VVL	1.02C	15 000 m2	245	243	239	251	237
3VVL	1.03C	10 000 m2	232	236	223	226	224
3VVL	1.10C	20 000 m2	241	239	235	241	237
3VVL	1.14C	10 000 m2	260	262	254	258	254
5VVL	2.20BC	20 000 m2	343	349	340	351	342
5VVL	2.30BC	15 000 m2	362	364	359	365	360
5VVL	2.40BC	20 000 m2	366	365	361	367	359
5VVL	2.50BC	20 000 m2	518	516	511	520	513
5VVL	2.70BC	20 000 m2	691	694	688	693	690
5VVL	2.90BC	15 000 m2	754	755	751	758	752
5VVL	2.20EB	10 000 m2	352	346	341	349	342
7 VVL	3.91 CAA	20 000 m2	831	826	821	829	820

Zdroj: vlastní

V prvním kole výběrového řízení nabídla firma Mosburger Corrugated nejvýhodnější ceny u většiny artiklů. Na druhém místě se v těsné blízkosti umístila firma THIMM Group a dokonce u čtyř položek nabídla lepší ceny než Mosburger. Tyto dvě firmy jsme pozvali k druhému kolu vyjednávání a obě nabídly následující ceny.

Tab. 10 Druhé kolo výběrového řízení

Typ materiálu:	kvalita materiálu:	Měsíční odebírané množství:	C E N A V E U R Z A 1 0 0 0 M 2	
			Mosburger Corrugated	THIMM Group
3VVL	1.10E	10 000 m2	220	223
3VVL	1.20C	30 000 m2	300	305
3VVL	1.26CW	10 000 m2	260	263
3VVL	1.02C	15 000 m2	236	237
3VVL	1.03C	10 000 m2	220	222
3VVL	1.10C	20 000 m2	235	237
3VVL	1.14C	10 000 m2	253	254
5VVL	2.20BC	20 000 m2	340	342
5VVL	2.30BC	15 000 m2	356	358
5VVL	2.40BC	20 000 m2	359	359
5VVL	2.50BC	20 000 m2	510	513
5VVL	2.70BC	20 000 m2	688	690
5VVL	2.90BC	15 000 m2	750	752
5VVL	2.20EB	10 000 m2	340	342
7 VVL	3.91 CAA	20 000 m2	819	820

Zdroj: vlastní

Z výše uvedeného přehledu vyplívá, že firma Mosburger Corrugated se stala vítězem našeho výběrového řízení.

3.2.8 On-line výběrové řízení vlnité lepenky

Protože firma Allpack je dynamicky se rozvíjející firmou, která chce následovat nejmodernější trendy a maximálně zvýhodnit své podnikání, rozhodla se využít formu on-line výběrového řízení pomocí aplikovaného systému pro-biz. Předtím než oslovila dodavatele systému ovšem udělala průzkum mezi oslovenými dodavateli a ani jeden z nich nebyl nakloněn on-line výběrové řízení podstoupit. Takže se firma Allpack rozhodla systém nekupovat.

Zde již mohu začít svou úvahu o postavení firmy středního rozsahu na trhu ve smyslu dodavatelské aktivity. Allpack s. r. o. se svým nakupovaným objemem není dostatečně zajímavý partner na to, aby potenciální dodavatelé vyčlenili svého zástupce, který by byl ochoten absolvovat krátké školení a věnoval čas procesu výběru dodavatele on-line.

3.2.9 Porovnání stávajícího a nového dodavatele

Tab. 11 Výsledek výběrového řízení

Typ materiálu:	kvalita materiálu:	Měsíční odebírané množství:	Cena v Eur za 1000 m ²		Původní měsíční spotřeba v Eur	Nová měsíční spotřeba v Eur	Měsíční úspora Eur	Měsíční úspora v %
			Prowell s.r.o.	Mosburger Corrugated				
3VVL	1.10E	10 000 m ²	240	220	2400	2200	200	1,09%
3VVL	1.20C	30 000 m ²	313	300	9390	9000	390	1,04%
3VVL	1.26CW	10 000 m ²	273	260	2730	2600	130	1,05%
3VVL	1.02C	15 000 m ²	262	236	3930	3540	390	1,11%
3VVL	1.03C	10 000 m ²	230	220	2300	2200	100	1,05%
3VVL	1.10C	20 000 m ²	251	235	5020	4700	320	1,07%
3VVL	1.14C	10 000 m ²	264	253	2640	2530	110	1,04%
5VVL	2.20BC	20 000 m ²	355	340	7100	6800	300	1,04%
5VVL	2.30BC	15 000 m ²	371	356	5565	5340	225	1,04%
5VVL	2.40BC	20 000 m ²	386	359	7720	7180	540	1,08%
5VVL	2.50BC	20 000 m ²	532	510	10640	10200	440	1,04%
5VVL	2.70BC	20 000 m ²	700	688	14000	13760	240	1,02%
5VVL	2.90BC	15 000 m ²	760	750	11400	11250	150	1,01%
5VVL	2.20EB	10 000 m ²	355	340	3550	3400	150	1,04%
7 VVL	3.91 CAA	20 000 m ²	842	819	16480	16380	100	1,01%
Celkem					104865	101080	3785	1,04%

Roční úspora: 45 420 EUR = 1 180 920 Kč

Zdroj: vlastní

3.2.10 Závěr výběrové řízení vlnité lepenky

Firma Allpack není svým odběrem dostatečný partner pro nadnárodní dodavatele, proto získání jednotlivých nabídek trvalo bezmála měsíc od zaslání poptávky. Někteří dodavatelé, ani nezaslali odmítavý dopis nebo jejich návrh. Ty jsme okamžitě ze seznamu potencionálních dodavatelů vyškrtli. Hledáme takového dodavatele, který by neohrozil plynulost výroby a proces přechodu k nákupu základní suroviny u něj nepřináší žádný risk.

Z hlediska špatného jednání dodavatelů ještě musím zmínit další fakt a to, že ani jeden z dodavatelů nebyl ochoten s firmou uzavřít dlouhodobý kontrakt, kde by garantoval ceny déle než půl roku.

V praxi nabídky probíhali většinou tak, že dodavatelé pouze ve většině případů zaslali svůj platný ceník a k vytvoření speciálních cenových nabídek pro firmu Allpack nebyli v žádném případě ochotni přistoupit.

Jediná firma, která byla ochotna dále vyjednávat o ceně je přední výrobce vlnité lepenky v Rakousku Mosburger Corrugated, Division of Hamburger Spremberg GmbH & Co. KG. Z první nabídky byli ochotni ještě slevit, a tak vytvořit souboj mezi sebou a firmou THIMM Group, která nakonec zaslala druhou nejvýhodnější nabídku.

Díky novému výběrovému řízení ušetří firma Allpack s. r. o. přibližně 1 180 920 Kč, což pro firmu střední velikosti je velký úspěch. Doposud firma nevěnovala strategickému nákupu dostatečný prostor, proto nebylo výběrové řízení možné zrealizovat dříve.

4. VÝHODY A NEVÝHODY NÁKUPČÍHO STŘEDNÍ FIRMY

4.1 Omezení z hlediska velikosti podniku a nakupovaných komodit

Firmu dle velikosti můžeme rozdělit do následujících kategorií:

- Drobný podnik (mikropodnik) zaměstnává do 10 zaměstnanců a obrat nebo aktiva nepřesahují 2 miliony EUR
- Malý podnik zaměstnává do 50 zaměstnanců a obrat nebo aktiva nepřesahují 10 milionů EUR
- Střední podnik zaměstnává do 250 zaměstnanců a obrat nebo aktiva nepřesahují 43 milionů EUR ¹⁴

Společnost Allpack má ročně obrat 60 milionu korun a zaměstnává 62 zaměstnanců. Počtem zaměstnanců se řadí mezi střední podniky a svým obratem mezi malé firmy.

Firma středního rozsahu, kde odebírané množství materiálu není pro dodavatele zdaleka tak zajímavé jako u větších výrobních podniků, se příliš nesnaží udržet si kvalitní dodavatelsko odběratelský vztah za každou cenu a vyjít maximálně svému zákazníkovi vstříc.

¹⁴ HAVLÍČEK, K., KOŠÍN, M.: *Marketingové řízení malých a středních firem*. 1.vyd. Praha: Management press 2005 str.16,17

Jak hodně se liší praxe od teoretických tezí? Vztah zákazník dodavatel nefunguje vždy podle známých obchodních pravidel. Velký vliv na tyto vztahy má česká povaha a historie českého národa. Proto ne vždy vítězí nejlevnější nejkvalitnější dodavatel jak by tomu mělo být, ale díky selhání lidského faktoru se stává, že vítězí ten kdo dokáže nejvíce jednotlivého nákupčího jakýmkoli způsobem zaujmout. Je třeba pečlivě dbát na výběr vhodného kandidáta na pozici nákupčího a často přezkoumávat jeho nezávislost.

Na dodavatelsko odběratelských obchodních jednání je malý dárek pravidlo. Mnohdy se zdá být nátlak na jednotlivé nákupčí tak veliký, že školení o tom „jak odmítnout úplatek“ by se mělo zavádět jako samozřejmost. A zde bych viděla také obrovský rozdíl mezi malou a velkou či středně velkou firmou. Čím větší firma tím zpravidla větší nakupovaný objem a tím větší tlak na jednotlivé nákupčí a větší dodavatelská dravost.

Každá firma chce uspět. Má před sebou vidinu velkého odběru, což mnohdy ovšem zkresluje představu o potenciálním zisku, firmy jdou s cenou tak dolů, aby uspěly před konkurencí, že mnohdy se stává, že firma pouze získá výhodu ve formě zvýšení obrátu ovšem zisk je nulový. Samozřejmě to, že dodáváte do známé velké firmy se zvučným jménem je také otázkou prestiže.

Naopak nákupčí v menším či středním podniku se setkává s problémem vůbec dodavatele sehnat. Úloha se obrací a dostáváme se zpět do minulého režimu, kde se čekala fronta na toaletní papír a dodavatel se vyloženě prosil o dodávku. Jistě někteří nákupčí v malých firmách si mohou někdy takto připadat. Pokud se jedná o střední podnik s velmi specifickou či zakázkovou výrobou v malých objemech také nákup materiálu na výrobu těchto specifických drobotin se stává velmi těžkým, někde nemůže být o vyjednávání cen a vybírání si dodavatele vůbec řeč. Materiály jsou mnohdy tak nákladné a množství tak nezajímavé, že dodavatelé spíše dodávku odmítají.

5. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo poukázat na skutečnost, že firmy středního rozsahu jsou handikepované svým rozsahem odebíraného množství ve vztahu k dodavatelům. Nabízená cena a chování není obdobné jako k velkým firmám. Procentuelní úspora není tak markantní jako by byla při větším nakupovaném objemu.

V první části diplomové práce jsem charakterizovala základní funkce oddělení nákupu. Rozdělila jsem dva pohledy na fungování nákupu v podniku a to na sekci strategického nákupu a operativní útvar tzv. zásobování nebo operativní nákup.

Po obecné specifikaci nákupu jsem uvedla základní informace o firmě Allpack s.r.o. jako je její historie a konkretizovala jsem produkty, které nabízí. Dále jsem naznačila vývoj hospodaření společnosti v posledních letech a vůbec trend celého papírenského průmyslu v ČR.

Výběrové řízení na nového generálního dodavatele základní suroviny, vlnité lepenky bylo stěžejním tématem mé diplomové práce. Firma tímto krokem chtěla utužit své postavení na trhu, předejít zdražování a naopak chtěla svým zákazníkům nabídnout snížené ceny svých výrobků a tím si uchovat jejich přízeň.

Bylo osloveno osm dodavatelů a z toho pět nakonec bylo ochotno se zúčastnit výběrového řízení. Porovnála jsem ceny a přesvědčila se že dodací podmínky i charakteristika materiálu je shodná a tedy jsou splněny podmínky pro rovnocenné porovnání cen.

V prvním kole byli zjištěni dva nejlepší kandidáti, kteří postoupili do druhého kola výběrového řízení. Po následném vyjednávání byli ochotni ještě slevit ze svých nabízených cen. Výhercem výběrového řízení se stala rakouská firma Mosburger Corrugated.

V další části své diplomové práce jsem vyhodnotila úsporu, kterou přinesla změna dodavatele. Úspora činila necelých 1 200 000 Kč za rok, což u firmy středního rozsahu s ročním obratem 60 mil. Kč je velký úspěch.

Na závěr se zamýšlím nad pozicí středně velkého podniku na trhu z hlediska dodavateleskoodběratelského vztahu. Došla jsem k závěru, že si dnešní dodavatelé neváží každých zákazníků, že v jejich chování je značný rozdíl. Aktuální chování má stále nádech bývalého režimu.

Domnívám se že, úkol popsat situaci firmy středního rozsahu na trhu a vybrat nového dodavatele hlavního materiálu do společnosti Allpack s. r. o. byl úspěšně splněn.

6. SEZNAM LITERATURY

- [1] SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002
- [2] TOMEK, J., TOMEK, G.: *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996
- [3] LUKOSZOVÁ, X.: *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2004
- [4] KAPLAN, M., ZRNÍK, J.: *Jak levněji a lépe nakupovat*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing
- [5] HAVLÍČEK, K., KOŠÍN, M.: *Marketingové řízení malých a středních firem*. 1.vyd. Praha: Management press 2005
- [6] LEŠIKAR, M.: *Svět tisku*. [online] Článek vyšel v časopise Svět tisku 1/2006.
Dostupné z: http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_9&b
- [7] TOMEK, J., THOFMAN, J.: *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management press, 1999
- [8] KOTLER, P.: *Marketing management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995
- [10] SCHULTE, CH.: *Logistika*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994
- [9] Výroční zpráva Allpack s.r.o. z roku 2007 [cit. 8.3.2008]. Dostupné z:
<http://www.allpack.cz/>
- [10] Organizační směrnice Allpack s. r. o. – Objednávání a nakupování č. OS-P-305
platná od 1.1.2006

- [11] Organizační směrnice Allpack s. r. o. – Nákup č. OS-P-303, platná od 1.1.2006
- [12] Vnitřní materiály firmy Allpack s. r. o.
- [13] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.. [online]. [cit. 03/2007].
Dostupné z: <http://tpca.cz/cz/vyrobni-system-toyota/vyroba/just-in-time>
- [14] Časopis: *Systémy Logistiky* ročník 7. číslo 64, červenec – srpen 2007. Praha: Atoz Marketing Services, spol. s r. o., 2007

7. SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1. Vzorová objednávka firmy Allpack s. r. o.
- Příloha 2. ISO 9001:2000 Certifikát
- Příloha 3. OS-P-305 Objednávání a nakupování – směrnice firmy Allpack
- Příloha 4. Organizační schéma